

EMPRESA, CULTURA I FORMACIÓ

Per Claudi Boada Vilallonga

**Conferència pronunciada a la sessió acadèmica commemorativa dels 30 anys
de publicacions a l'IEV. Sala d'actes de la Casa de Cultura de Valls.
22 d'octubre de 1993**

Introducció

Desitjaria, primer que tot, manifestar la meva satisfacció per ocupar aquesta tribuna i saludar cordialment tots els qui em fan l'honor d'assistir a aquest acte. Celebraria que el contingut de la meva xerrada els resultés d'algún interès i els compensés el temps que dedicaran a escoltar-me.

Els temes que m'han estat suggerits i que tractaré, són força complexos per a ser abordats en el relativament poc temps de què disposem. Però, com sempre, serà positiu ordenar el desenvolupament de l'exposició. Començarem per l'examen del concepte d'empresa en el món actual. Formularem, a continuació, algunes reflexions sobre la cultura corporativa de les empreses. Parlarem, tot seguit, de la formació, sempre necessària i que a més serveix d'ajuda a tota la cultura corporativa. Per últim, em proposo fer uns breus comentaris sobre l'aportació que suposa el suport de l'empresa a la cultura.

Abans d'entrar de ple en els temes que configuren la intervenció, crec que ens ajudarà força fer un breu repàs al context tremendament canviant en què s'han mogut les empreses espanyoles en els darrers cinquanta anys, i valorar l'enorme esforç d'adaptació que han hagut que realitzar, no solament les seves diferents generacions de directius, sinó també les diverses plantilles, al llarg d'aquest període de temps, durant el qual s'ha passat d'un total aïllament a una plena obertura a l'exterior.

Com a conseqüència de la mateixa concepció política de l'Estat emergent de la guerra civil i de l'aïllament exterior, durant molts anys es va manifestar l'intervencionisme més acusat en qualsevol activitat de l'economia espanyola. L'autarquia es va convertir en l'única possibilitat. Aquestes característiques comporten un creixement tan lent, que la renda dels espanyols no va arribar fins el 1954 als nivells que existien abans del conflicte.

L'escassetat de productes, augmentada per la manca de competència, feia innecessari el concepte de qualitat, ja que les empreses podien vendre sense problemes tot el que eren capaces de produir.

A finals dels anys cinquanta, es va produir una certa obertura a l'exterior, com a part

del pla d'estabilització, una gradual flexibilització dels controls i mecanismes d'intervenció i l'aparició de certa competència, que va obligar a pensar en la qualitat i en la modernització de la tecnologia. El canvi de context va portar, com a conseqüència, una acceleració del creixement de l'economia, de la renda per persona i dels nivells de benestar de la població espanyola. Es va culminar aquest període amb els acords preferencials del 1970 entre Espanya i la Comunitat.

A mitjan dels setanta, els problemes del petroli van provocar un grau elevat d'incertesa, el qual es va veure accentuat per la transició política que succeïa al nostre país. Es va produir una nova, profunda i llarga crisi.

Després d'uns anys en què la preocupació estatal pels temes econòmics va quedar relegada a un segon pla, davant de la urgència de trobar una solució als greus problemes polítics de la transició i del disseny descentralitzat de l'Estat, es va gaudir d'una nova etapa de ràpida expansió de l'economia –des de mitjan dels vuitanta– propiciada per l'important creixement de les inversions, tant nacionals com estrangeres.

En aquesta fase del cicle, la demanda es va desbordar, tal i com correspon a tot país que vol recuperar la seva propensió al consum, cosa que va provocar grans desequilibris en algunes magnituds econòmiques, i que féu necessàries mesures correctores dels desequilibris fonamentals.

Aquests desequilibris es van accentuar greument en propiciar el Govern, amb intensitat des del 1989, un determinat estat de benestar que l'Estat no pot pagar. Els dèficits pressupostaris, la inflació, la paritat monetària, les devaluacions i una altra sèrie de desgràcies, tenen molt a veure amb despendre més del que s'ingressa. També ha estat molt negativa l'enorme rigidesa laboral i uns sindicats en els quals, paradoxalment, no poden opinar res els joves que busquen el seu primer treball, ni els aturats que no el tenen.

En l'actualitat, tant el consum com la inversió decreixen –sobretot aquesta darrera– cosa que té com a conseqüència la infrautilització de recursos materials i humans. L'augment continuat de l'atur es tradueix en dosis creixents de malestar social i constitueix un greu malbaratament de recursos.

Jo diria que un dels problemes més grans del nostre país és que cada Institució s'entossudeix a fer el que correspon a una altra.

Enmig de tants esdeveniments, s'hi troba l'empresa espanyola que ha passat de l'autarquia i del proteccionisme més enllà de tot límit, a haver d'afrontar l'oberta i intensa competència exterior i a estar obligada a arribar als alts nivells de qualitat que avui demana el mercat. Al mateix temps ha hagut d'assumir els canvis vertiginosos en matèria econòmica, social, tecnològica i científica, que contínuament es produeixen en el nostre entorn més pròxim. Tot això posa de relleu la importància que té la capacitat de l'empresari per a adaptar-se a les condicions canviants del marc en què ha d'actuar.

Aquest repàs de l'experiència viscuda per les nostres empreses servirà com a transfons per a exposar les meves reflexions sobre els temes objecte d'aquesta xerrada.

El concepte d'empresa en el món actual

La idea d'Empresa està canviant radicalment per a donar pas, progressivament, al nou concepte de Corporació. En el món d'avui s'entén com a Corporació el conjunt de persones que configuren la institució empresarial.

Aquesta diferenciació entre home i institució reflecteix una sèrie d'activitats que no se centren exclusivament en l'àmbit empresarial, sinó que reuneix col·lectivament els factors de producció, humans i financers, que en diferents proporcions es combinen per a oferir béns i serveis a la societat.

De l'eficiència en la combinació dels factors, dependrà la dinamicitat i supervivència de l'empresa que, com a Corporació, ve definida per un seguit de característiques:

- En primer lloc, l'empresa representa la persona jurídica que, mitjançant la divisió del treball, aporta productes i serveis a la societat, en la qual es troba integrada.

- En segon lloc, es troba constituïda per dues parts inseparables: l'econòmica i la social. L'èxit en matèria social facilita l'èxit en matèria econòmica.

- Per últim, l'objectiu de l'empresa, que és el benefici, està supeditat a la competitivitat. El benefici econòmic és conseqüència directa de la competitivitat en el seu sentit més ampli, ja que només s'aconsegueix aportant a la societat productes i/o serveis en millors condicions que els que ofereix la competència. No hi ha dubte que l'Empresa compleix una funció social, però perquè es manifesti cal, tot i que no és suficient, l'existència del benefici com a motor de la Societat.

La competitivitat de les empreses ve donada per una sèrie de factors, uns externs i d'altres interns, que convenen enumerar.

Coneixement del mercat, millora contínua del servei a la clientela, constant actualització de productes i serveis, diferenciació dels productes oferts, bones relacions internes i externes i adequada publicitat, motivació del personal, etc.

De les característiques de l'empresa com a Corporació, voldria deduir tres enfocaments o dimensions:

- La dimensió corporativa, que ve definida per la filosofia de l'entitat, les normes de comportament, la informació transmesa a tots els nivells, els valors que són assumits per tot el personal i l'estratègia empresarial. Aquesta última es planteja, bàsicament, de manera que l'empresa pugui adaptar-se a les situacions de canvi que es produeixen al seu entorn en el decurs del temps.

- La dimensió gerencial de l'empresa, integrada bàsicament per la manera de dirigir, l'organització, la planificació i el control en l'assignació dels recursos disponibles, i per la disposició i el tractament de la informació precisa per a definir la planificació.

- La dimensió operativa per a la transformació dels recursos, materials i humans, en productes, serveis i prestacions.

De l'èxit en la reducció en els costos derivats de la coordinació d'aquestes tres dimensions, dependrà la competitivitat de l'empresa i, en definitiva, els seus beneficis econòmics i socials.

Cultura Corporativa

Dins del modern concepte d'empresa, i associat íntimament al mateix concepte, apareix amb especial intensitat, en les darreres dècades, la noció de cultura empresarial o corporativa. Es tracta d'una expressió cada cop més d'actualitat, amb la qual es pretén abraçar les normes, actituds, estils i hàbits de comportament característics d'una corporació, tant en el desenvolupament de les seves relacions internes com pel que fa a les externes.

El terme de Cultura Corporativa va ser creat el 1951 per E. Jaques i fou revitalitzat per

Peters i Watterman a finals dels anys setanta, en el seu conegut llibre "En busca de la excel·lència".

A partir del 1985 aquest terme s'ha anat desenvolupant, tant entre els estudiosos de l'Economia de l'Empresa, com per la feina diària de les institucions. Han estat, potser, les seves aplicacions pràctiques en el món empresarial les que han animat els estudis teòrics sobre el tema.

El temps en què l'única referència per a l'ordenament de l'economia eren els grans plantejaments macroeconòmics, sembla feliçment deixat enrera. En l'actualitat predomina la visió descentralitzadora, en la qual l'èxit o el fracàs de l'economia depèn de l'èxit o el fracàs de les unitats que la componen.

Gran part de les errades en l'orientació econòmica han estat conseqüència de considerar l'home i les institucions com un tot, sense considerar que la persona, tot i formar part de l'Empresa, requereix un tractament adequat a la seva condició. Per a ajudar a clarificar aquesta situació, apareix el concepte de Cultura Empresarial, que pretén optimitzar els valors diferencials entre individus i empresa, aprofitant els punts forts de cadascun, per arribar al màxim de les seves capacitats.

Es tracta, en definitiva, de reduir els costos de coordinació entre els diferents estaments que componen l'empresa i fomentar la competitivitat de les persones. Per tot això es pot comprendre la importància que té, en aquests moments de canvis econòmics i socials profunds, el concepte de Cultura Empresarial.

En el disseny necessari per al naixement d'una cultura empresarial existeixen diversos aspectes que convé no oblidar i dels quals ara farem una breu menció.

- En primer lloc, la manera de dirigir l'empresa. Tot disseny de Cultura Empresarial pretén assolir l'estabilitat d'uns valors que permeti generar una dinàmica a llarg termini. És sabut que la finalitat última de tota institució és la supervivència amb eficàcia, defugint els problemes d'incertesa que, de manera continuada, amenacen les empreses. Aquesta estabilitat en els valors que identifica les empreses i els símbols que li són propis, és el primer objectiu a assolir.

- L'estil d'organització empresarial constitueix un altre dels aspectes importants a tenir en compte. Es tracta de buscar la integració interna més homogènia possible, dins del sistema de valors que s'hagi adoptat. Amb això s'aconseguirà una eficàcia organitzadora que pot mesurar-se pels menors costos de coordinació, els quals, en definitiva, es converteixen en menors costos per al producte.

- La capacitat d'adaptació de l'empresa a situacions canviants és un altre tema clau. No hi ha res més difícil d'aconseguir que començar un nou ordre de coses i obtenir l'èxit. No s'ha d'oblidar que en la realitat empresarial d'avui en dia, l'únic permanent és el canvi.

L'anàlisi de la Cultura Empresarial té dimensions principals que convé anomenar: la institucional (que fa referència als criteris per a identificar les persones que serveixen l'empresa); la cultural (que contempla els valors que considera l'element humà de l'empresa i organitza la seva jerarquització); l'organitzativa o funcional (que estudia la manera de combinar els recursos i la capacitat per a resoldre els problemes plantejats); i, per últim, la dimensió directiva (que es fa càrrec d'analitzar el perfil dels valors dels directius i la seva capacitat gerencial).

A més de les dimensions anomenades, existeix una sèrie d'instruments que

contribueixen a la implantació d'una Cultura Empresarial, com l'autoresponsabilitat, el treball en equip, la participació en els processos de decisió, la informació interna, la humanització del treball, l'autorealització entre les persones, etc.

Voldria fer una descripció, des de la meua òptica personal, de la figura del primer executiu de qualsevol corporació empresarial i dels directius que el segueixen, que són els personatges claus com a impulsors primaris d'implantació i seguiment d'una correcta cultura corporativa. Em refereixo a les qualitats que ha de reunir i transmetre la persona que assumeix la màxima responsabilitat de dirigir el canvi qualitatiu de l'empresa i els seus col·laboradors més immediats. No han d'oblidar mai que l'exemple de cada directiu i a cada nivell, és fonamental per a l'establiment de qualsevol cultura empresarial correcta.

El directiu de vèrtex ha de ser un generalista, encara que hagi rebut prèviament una formació específica. La seva missió no necessita especialitzacions, excepte en casos molt concrets. Com més amunt es trobi la persona en l'escala jeràrquica empresarial, més nosa li pot fer la seva formació específica, per la seva tendència a donar una atenció preferent als temes que li són més coneguts.

Amb la condició de generalista s'hi neix, tot i que, a partir d'un moment determinat de la vida professional, cal cultivar aquesta condició necessària, amb cura i amb formació continuada de tipus general. El directiu que assoleix llocs de responsabilitat ha de tenir, en qualsevol cas, una suficient formació bàsica. Considero que sense aquesta, cada cop és més difícil arribar a aquests càrrecs.

A partir d'un determinat nivell, i exceptuant algú cas, se serveix per al mateix nivell o per a un de superior de qualsevol empresa, o no se serveix per a cap.

Un bon gestor ha de dedicar algú temps a altres activitats no lucratives, diferents a la pròpia gestió. El qui dedica tot el dia a les mateixes funcions sense diversificar els seus pensaments, és com un tren que corre, no té desviaments i que, a més, no arriba mai. Existeixen una gran quantitat d'associacions, fundacions, patronats, amb els quals un directiu pot i ha de col·laborar.

La incompatibilitat entre un executiu professional i els negocis particulars ha de ser sempre mantinguda, no només per la menor dedicació als problemes de l'empresa que suposaria la seva atenció als assumptes privats, sinó per evitar els conflictes d'interessos que puguin sorgir. Entenc que aquells directius que senten vocació pels negocis propis, han de córrer el risc que comporten, convertint-se en empresaris privats. No és ètic, empresarialment parlant, jugar a empresari propi, cobrint-se amb el sou d'empleat i, a més, disminuir la dedicació a l'empresa aliena.

Comprenc que l'aplicació de principis ètico-morals per als alts directius és cada dia més difícil, perquè l'evolució de la cultura actual sembla anar, desgraciadament, en direcció contrària.

Les persones que es trobin en posicions mitjanes i elevades han aconseguit, o almenys millorat, talent, iniciativa, disposició per al treball, sentit d'organització i una altra sèrie de coneixements que han d'aportar a la societat. Quan tots contribuïm sense reserves i fruïm en participar, estarem en una posició ètica correcta, imprescindible per a una bona productivitat.

L'ètica professional és una de les claus més importants de tota bona gestió. En

l'exercici del càrrec i en el tracte amb les persones, existeixen uns principis morals de caràcter universal que han de mantenir-se a ultrança. L'incompliment, per part del directiu, dels valors ètics professionals, és perjudicial per a tots els estaments de l'empresa i condueix a la desmoralització de l'equip humà, amb el greu risc que suposa la generalització d'aquestes actituds a diferents nivells directius. La manca d'ètica professional per part dels directius produeix una cultura corporativa summament negativa.

L'ètica professional implica un deure d'honestedat amb un mateix i vers els altres. L'honestedat genera confiança i col.laboració, sense la qual és impossible assolir els objectius de l'empresa.

El directiu ha d'exercir el seu comandament amb autoritat, no amb autoritarisme. L'autoritat passa pel reconeixement d'una capacitat de lideratge efectiu. L'autoritarisme és la negació mateixa de la feina d'equip, i suposa, al mateix temps, un entrebanc insalvable en la capacitat de delegar. Un lideratge sense autoritarisme garanteix que l'èxit sigui compartit per l'equip que l'ha fet possible.

És clar que no pot existir una bona gestió si no hi ha capacitat de lideratge. L'equip humà que compona tota empresa ha de tenir confiança en qui els dirigeix. Conseqüentment, el directiu ha de marcar objectius clars que eliminin incerteses, a la vegada que ha de ser capaç de motivar al seu equip. L'exposició d'objectius i instruccions de manera inconcreta o confusa, fa que l'equip humà es desmoralitzi i posi en dubte el necessari lideratge del directiu. L'exemple és fonamental a tots els nivells de direcció. No pot exigir austeritat el qui malversa, i no pot exigir separació entre els béns de la societat i els propis el qui no la practica.

La delegació és una qualitat imprescindible en tota direcció i gestió empresarial, sempre que es faci amb totes les seves conseqüències i posant tots els mitjans perquè sigui realment efectiva. La delegació ha d'implacar transferència d'autoritat i de responsabilitats concretes. D'aquesta manera s'aconsegueix que la persona en qui es delega es vegi estimulada en la presa de decisions i assumeixi tots els riscos que impliqui.

El directiu ha de crear, sense por, un equip de treball, el desenvolupament del qual sigui simultani amb el de l'empresa. La feina en equip representa la millor garantia quant a la probabilitat d'èxit en les decisions, tota vegada que aquestes es prenen tenint en compte la suma de les capacitats i iniciatives de diverses persones.

El directiu ha de presentar un perfil apolític en l'exercici de la seva professió, i evitar de barrejar els posicionaments ideològics personals amb la funció que desenvolupa a l'empresa. S'ha de pensar que la ideologia política és aliena a l'empresa i, conseqüentment, interfereix i tendeix a perjudicar la seva marxa.

Summament perjudicial per a l'empresa i per a la societat civil resulta la informació basada en la vida privada dels directius. És clar que, com més amunt s'està en la jerarquia de l'empresa i en funció de la importància que aquesta té, més difícil és sostreure's a determinades informacions. La pràctica intencionada, per part de molts directius, d'estar permanentment a la premsa, propicia una publicitat que és, com a mínim, contraproductiva i contrària als interessos de les empreses.

Per últim i no menys important, els directius a tots els nivells han de ser exemple de tenacitat i esperit de treball, mantenint sense cap fissura la fidelitat a l'empresa i a l'equip de col.laboradors.

Si els directius de les empreses creguéssim en el que s'ha comentat fins ara i ho practiquéssim, l'establiment d'una correcta cultura empresarial seria més fàcil, més positiva i més ràpida.

La formació a l'empresa

No hi ha cap dubte que la supervivència i l'èxit de les empreses es basa en la competitivitat. Però, perquè siguin competitives, han d'implicar als objectius empresarials tots els membres de les seves plantilles.

Cada cop hi ha més persones convençudes que els desafiaments plantejats al nostre país per tal d'equiparar-se amb els més avançats, no es troben només en els desfasaments tecnològics i d'organització. El gran problema radica, més aviat, en no haver pogut o no haver sabut desenvolupar al màxim les capacitats dels individus, motivant-los de tal manera que estiguin disposats a posar al servei de l'empresa les potencialitats de què disposen. Sense motivació no hi ha productivitat. És evident, d'altra banda, que les enormes rigideses del món laboral no ajuden a motivar, sinó que, amb freqüència, desmotiven.

La cultura empresarial demana, per al seu ple desenvolupament, d'un grau suficient d'homogeneïtat en els coneixements del personal, per a la seva adequació tècnica, econòmica i funcional a la filosofia que ha de presidir l'empresa.

En la consecució de la cultura empresarial, la formació constitueix un esgrao primordial. De com es programi el seu desenvolupament dependrà el fet de minimitzar els costos de coordinació entre els diferents estaments de l'empresa. Per això considero que les despeses en formació són les més rendibles per a les empreses i per als empleats. La formació és una inversió. La formació no és una despesa.

I parlem una mica de la formació professional, la qual en el nostre pintoresc país s'ha considerat, durant molts anys, com a una proposta de poc valor. Amb aquesta consideració hem creat universitats amb 100/150.000 alumnes, de la formació dels quals prefereixo no parlar-ne. En algun moment va semblar necessari a tot el món ser universitari (encara que es fos molt mal universitari), cosa que creà inacabables frustracions i frustrats.

Sembla que en els darrers temps, els poders públics, les empreses, els mitjans de comunicació i, afortunadament, l'opinió pública, s'han convençut de la necessitat urgent que té Espanya de dotar-se d'una formació professional bàsica de qualitat. Aquesta és una feina que requereix mitjans materials i humans a l'alçada dels dedicats a les altres branques de l'educació.

La formació professional a escala bàsica, criticada a vegades per ser poc ambiciosa, és adequada i necessària i, en el seu moment, permet complementar-la amb formació continuada a les empreses. Naturalment, sempre que la formació professional tingui la qualitat requerida.

Un ensenyament professional necessita de dinamisme en la variació dels plans d'estudi i d'adaptació a les tècniques més modernes i a les necessitats de les empreses.

Un aspecte sempre important, però encara més en aquests moments de reducció de la despesa pública, és fer comprendre a la ciutadania que les inversions en formació i educació no són barates. Això ja ho sap la societat, però se li ha de recordar que si volem un país competitiu i de major creació d'ocupació, haurà de despendre més en l'educació

i formació, adequada a les necessitats presents i futures.

Un factor que, al meu parer, ha perjudicat seriosament el desenvolupament d'una formació professional de qualitat dins de les empreses ha estat la desaparició de la figura de l'aprenent, naturalment adaptada al moment actual, ja que no parlo de l'aprenent en sentit decimonònic. Sortosament, aquesta actitud negativa sembla estar en vies de canvi, potser com a conseqüència d'algunes experiències molt significatives fora de les nostres fronteres.

Convé recordar, com a possible exemple a seguir, el Sistema Dual de l'ensenyament professional, base de la formació professional alemanya. Es diferencia de l'utilitzat en altres països i en el nostre en dos punts importants: la tasca de l'educació va a càrrec de dos estaments, l'empresa i l'escola professional; i l'ensenyament s'imparteix, principalment, fora de l'escola, en empreses industrials i del sector serveis, tant públiques com privades.

Més del 70 % dels estudiants alemanys que acaben el període d'escolaritat obligatòria, ingressa al Sistema Dual. Aquest consta d'un contracte d'aprenentatge amb una empresa, que permetrà a l'estudiant, durant tres anys, aprendre un dels 450 oficis reconeguts per l'Estat, mitjançant la pràctica d'un treball remunerat i l'assistència a una escola professional, simultàniament.

Són més de mig milió les empreses a les quals es permet la formalització d'aquest tipus de contractes, mentre que la part lectiva s'imparteix en escoles especialitzades, en un nombre superior a les 1.500, totes depenents dels Estats federals o de les empreses privades.

Els Col·legis Professionals, Cambres de Comerç, Cambres Agràries i Artesanals, són els encarregats d'assessorar i supervisar les empreses en matèria de formació. Examinen la idoneïtat de les empreses i del personal encarregat de la formació, verifiquen els plans i comproven que estiguin dins de la legislació vigent, i, com a institucions neutrals, dicten normatives i fan exàmens.

Fa pocs anys, la Confederació d'Empresaris del País Basc va realitzar una anàlisi empírica sobre la situació de la formació professional, semblant al Sistema Dual alemany. En aquesta investigació, els empresaris bascos van manifestar que el seu compromís seria molt alt en sentir-se elements responsables i actius del sistema.

Per poder complir amb els objectius de Cultura Empresarial, les empreses i especialment les mitjanes i les grans, han de donar, a més, formació continuada als seus empleats, tant per a assolir l'homogeneïtat necessària en els coneixements professionals com en el comportament humà. La formació entesa d'aquesta manera, amplia els coneixements específics per al lloc de treball, ajuda a la realització de les persones que la reben, i incrementa la competitivitat de l'empresa que serveixen. Els directius, a tots els nivells, han de dedicar temps a aquesta qüestió tan bàsica, encoratjant els seus col·laboradors, tutelant el sistema per a assegurar que s'estan facilitant les accions formatives adients, i posant a disposició dels equips de formació els mitjans materials i humans suficients per al desenvolupament de la seva tasca. L'equip principal de formació ha de mantenir actualitzats els programes i les activitats de formació, proposant les que s'hagin de realitzar fora de l'empresa.

Per a les empreses de tipus petit i mitjà –les PIMES– posar en funcionament

programes de formació suposa unes dificultats més grans, ja que la seva estructura no els permet el manteniment d'escoles pròpies. Tot i així, la necessitat de millorar l'eficàcia i productivitat del treball són enormes. És per això que es fa necessari acollir-se a altres fórmules externes que permetin atendre tan peremptòries demandes. Les escoles d'aprenents o de formació professional de les grans empreses són, d'altra banda, una pedrera de magnífic personal per a les petites. També les Cambres de Comerç, les agrupacions gremials, els proveïdors i altres organismes privats, poden i han de jugar un paper decisiu.

No es pot deixar d'anomenar en aquest punt la tasca que, des de la seva fundació el 1989, ha fet l'Associació "Seniors Españoles para la Cooperación Técnica" (SECOT), que d'una manera totalment desinteressada està col·laborant en la transferència tecnològica, la innovació i la formació, principalment cap a les petites i mitjanes empreses.

No he comentat, i ho faig ara, tot el que fa referència a la formació del directiu o directius de les empreses, siguin grans o petites, per entendre que el tema no solament és obvi, sinó que al nostre país està bastant resolt.

És evident que es necessiten directius formats a les Universitats, siguin o no politècniques. És també evident que actualment un directiu sense coneixements, almenys d'anglès, és només mig directiu. D'altra banda, i tal i com ja he comentat, a la majoria de les empreses els directius de primer nivell han de ser generalistes. Per tant, són positius, després d'uns anys de treball com a especialistes, alguns nous estudis de postgrau amb continguts de tipus general. En qualsevol cas, els directius, igual que tot el personal de l'empresa, necessita certa formació continuada.

Suport de l'empresa a la cultura

Entraré ara a l'últim punt de la meua dissertació, el qual fa referència a la projecció exterior de l'empresa sobre la cultura. La importància, extensió i complexitat d'aquesta actuació, que es realitza sobretot per part de les grans empreses, m'obliguen a ser molt esquemàtic en la presentació d'aquesta part final.

En qualsevol cas, és evident que el paper de l'empresa moderna a la societat resulta incomplet sense aquesta altra dimensió important: el suport a la cultura en alguna de les seves diverses manifestacions.

Com vostès saben, l'àmbit que abraça aquest tema és d'una gran amplitud, i inclou qualsevol manifestació puntual de col·laboració de l'empresa amb projectes culturals específics, així com les tasques més permanents de mecenatge que es realitzen normalment mitjançant patronats i fundacions, les quals si bé tenen una personalitat jurídica independent i funcionen amb un bon grau d'independència de l'empresa, aquesta hi col·labora financerament.

No hi ha dubte que per a augmentar el suport de les empreses a la Cultura fa falta, com tenen altres països avançats, una Llei de Mecenatge que el fomenti. De moment, al nostre país no s'ha aconseguit res, fruit del lamentable concepte que es té que qualsevol empresa o individu és un potencial defraudador, en comptes d'un potencial complidor. Sense una Llei de Mecenatge generosa, resultarà difícil incrementar tan munificents actuacions.

L'empresa competitiva produeix uns béns i serveis que proporcionen a la societat la satisfacció de determinades necessitats i, per aquesta tasca, obté uns beneficis. Aquests,

sembla just emprar-los no només a millorar l'eficàcia de l'empresa i retribuir els empleats i el capital, sinó també a retornar a la societat part del que en rep, mitjançant contribucions culturals o semblants.

Des de fa anys les empreses espanyoles cooperen en la difusió de la cultura mitjançant fundacions i mecenatges, cooperant, i no només econòmicament, en cursos d'estiu en universitats, beques i seminaris, en exposicions de pintura, escultura, etc. Aquestes actuacions tendiran a més i el seu arrelament serà més gran en la mesura que les autoritats comprenguin el repte i facilitin disposicions legals per a enfrontar-s'hi.

I amb això acabo la meva exposició que espero hagi donat resposta a les seves expectatives.

Un cop més, gràcies per la seva atenció.